

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**RESPOSTA ESTRATÉGICA DE GRUPOS EMPRESARIAIS
PORTUGUESES À CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA**

DANIELA DA CRUZ GONÇALVES

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

RESPOSTA ESTRATÉGICA DE GRUPOS EMPRESARIAIS
PORTUGUESES À CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

POR DANIELA DA CRUZ GONÇALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO JOSÉ MARTO NEVES
PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL NOVAIS DE
MAGALHÃES SANTOS

OUTUBRO - 2019

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, especialmente aos meus pais pois sem eles não tinha chegado onde cheguei, foram o meu maior pilar ao longo desta caminhada, com todo o apoio, compreensão e oportunidades que me proporcionaram.

Aos meus orientadores, professor Pedro Neves e professor José Novais, pela disponibilidade e partilha de ideias e conhecimentos, que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Por último e não menos importante, quero agradecer às minhas amigas e colegas, que sempre me deram força e motivação com as suas palavras certas em momentos mais difíceis durante este percurso.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho,

Um grande obrigada!

RESUMO

A crise económica e financeira de 2008 fez-se sentir a um nível mundial. Portugal não foi exceção e as consequências despoletadas, marcaram negativamente a maioria das empresas portuguesas. O presente trabalho final de mestrado tem como objetivo identificar qual a resposta estratégica, adotada pelos grupos empresariais portugueses, numa situação de crise económica e financeira. Em particular, o presente estudo aborda a reestruturação corporativa que engloba um conjunto de mudanças que uma organização pode adotar. As empresas podem assim desenvolver estratégias de reestruturação de ativos, reestruturação financeira e reestruturação organizacional. Para a realização deste trabalho foi elaborado um estudo de caso múltiplo composto por dois grandes grupos portugueses, sendo eles, o Grupo Mota-Engil SGPS, S.A. e o Grupo Martifer SGPS, S.A. A recolha de dados foi realizada através dos Relatórios e Contas e sites corporativos dos mesmos, como também da imprensa nacional. Esta análise permitiu concluir que as atividades empresariais são influenciadas tanto por fatores externos como internos, levando a um ajustamento nas estratégias de cada grupo. Os resultados obtidos permitiram identificar que as estratégias mais adotadas pelas empresas, numa crise económica e financeira, passam pela reestruturação de ativos, envolvendo aquisições, vendas entre outras medidas.

Palavras-chave: *Subprime*, Estratégia, Crise Económica e Financeira, Mota-Engil SGPS, S.A, Martifer SGPS, S.A.

ABSTRACT

The economic and financial crisis of 2008 was felt on a global level. Portugal was no exception and the triggered consequences negatively marked most Portuguese companies. This final master's work aims to identify the strategic response adopted by the Portuguese business groups, in a situation of economic and financial crisis. In particular, this study addresses corporate restructuring that encompasses a set of changes that an organization can adopt. Companies can thus develop asset restructuring, financial restructuring and organizational restructuring strategies. For the accomplishment of this work a multiple case study was elaborated composed by two great portuguese groups, namely, the Mota-Engil SGPS, S.A Group and the Martifer SGPS, S.A Group. Data collection was performed through their Annual Report and corporate *websites*, as well as the national press. This analysis allowed us to conclude that these business activities are influenced by both external and internal factors, leading to an adjustment in the strategies of each Group. The results obtained allowed us to identify that the strategies most adopted by companies, in an economic and financial crisis, are the restructuring of assets, involving acquisitions, sales and other measures.

Keywords: *Subprime*, Strategy, Economic and Financial Crisis, Mota-Engil SGPS, S.A, Martifer SGPS, S.A.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	V
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 <i>Estratégias de recuperação</i>	<i>4</i>
2.1.1 <i>Estratégias orientadas para o conteúdo</i>	<i>4</i>
2.1.2 <i>Estratégias orientadas para o processo</i>	<i>6</i>
2.2 <i>Reestruturação corporativa</i>	<i>7</i>
2.2.1 <i>Reestruturação de ativos</i>	<i>7</i>
2.2.2 <i>Reestruturação financeira</i>	<i>8</i>
2.2.3 <i>Reestruturação organizacional</i>	<i>9</i>
2.3 <i>Fatores externos e internos que influenciam a atividade de refocusing.....</i>	<i>9</i>
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	11
4. ESTUDO EMPÍRICO	12
4.1 <i>Cenário Empírico – A crise em Portugal.....</i>	<i>12</i>
4.2 <i>Caso A – Grupo Mota-Engil</i>	<i>12</i>
4.2.1 <i>Caraterização do grupo empresarial</i>	<i>12</i>
4.2.1.1 <i>História do grupo.....</i>	<i>12</i>
4.2.1.2 <i>Situação pré-crise (2008/2009)</i>	<i>13</i>
4.3 <i>Caso B – Grupo Martifer</i>	<i>15</i>
4.3.1 <i>Caracterização do grupo empresarial.....</i>	<i>15</i>
4.3.1.1 <i>História do grupo.....</i>	<i>15</i>
4.3.1.2 <i>Situação pré-crise (2008/2009)</i>	<i>15</i>
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5.1 <i>Caso Mota-Engil – Estratégias adotadas</i>	<i>18</i>
5.2 <i>Caso Martifer –Estratégias adotadas</i>	<i>20</i>
5.3 <i>Cruzamento dos dois casos.....</i>	<i>23</i>
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Reestruturação de ativos Mota-Engil.	18
Tabela 2- Reestruturação financeira Mota-Engil.....	19
Tabela 3- Reestruturação organizacional Mota-Engil.	19
Tabela 4- Reestruturação de ativos Martifer.	21
Tabela 5- Reestruturação financeira Martifer.....	22
Tabela 6- Reestruturação organizacional Martifer.	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Reestruturações Mota-Engil.....	23
Figura 2 - Reestruturações Martifer.....	23

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente estudo é aprofundar o conhecimento de como se deu a última crise que se assistiu, e compreender quais as estratégias adotadas pelos grupos empresariais. Assim, o presente estudo, foca-se na seguinte questão: Qual a resposta estratégica dos grupos empresariais portugueses face à crise económica e financeira? É de referir que cada vez mais há uma vasta literatura que aborda as estratégias adotadas pelas empresas para responder a adversidades externas. Por exemplo na Ásia e nos Estados Unidos da América, é algo que tem sido profundamente estudado. Contudo, esses estudos não centram atenção nos grupos empresariais e não abordam o caso de Portugal. O contributo deste estudo é conhecer as respostas estratégicas de reestruturação dos grupos empresariais perante uma crise.

A crise económica e financeira que começou em 2008 foi considerada por muitos economistas, a crise mais grave desde a Grande Depressão de 1929. Começou no mercado hipotecário americano *subprime*, alastrando-se ao sistema financeiro global e que, por sua vez, atingiu a economia real, causando desta forma consequências muito negativas em relação à produção e à procura, como também nas finanças públicas. Segundo Kenton (2018), *subprime* é um crédito hipotecário de alto risco, e que se destina a mutuários com um histórico de crédito desfavorável, o que implica um risco de incumprimento por parte destes. De maneira que estes empréstimos apresentam um maior risco de crédito, as taxas de juro são mais altas.

De acordo com Almeida et al (2012), a crise de 2008 surgiu a partir de uma bolha imobiliária, derivado da liberação de um número significativo de empréstimos bancários aos norte americanos (os tais empréstimos chamados de *subprime*). Neste momento, houve uma enorme oferta de créditos a juros baixos, em que os bancos cederam grandes empréstimos bancários, tanto a “bons” clientes como a clientes com um péssimo histórico de crédito. Desta forma, houve o problema em que muitos dos devedores não pagaram as suas dívidas, e consequentemente, deu-se o colapso da bolha. Para Whalen (2008), são várias as causas no que diz respeito ao aparecimento e rompimento da bolha imobiliária: desde o incentivo governamental e bancário à aquisição de imóveis (sem garantias), falhas de regulamentação do mercado, como também, o grau elevado de complexidade e a capacidade a que chegaram os ativos financeiros.

Em relação a Portugal, a crise não demorou a afetar os vários indicadores económicos. Por exemplo, o PIB português acompanhou a descida do PIB dos EUA e da Zona Euro, em que 2009 foi notoriamente o pior ano. Tudo isto afetou inúmeras empresas, que enfrentaram momentos difíceis e em muitos casos houve uma ameaça à sua sobrevivência. Desta forma, as empresas viram-se obrigadas a estabelecer estratégias de recuperação, de modo a conseguirem melhorar o seu desempenho na crise ocorrente e a colocarem-se na melhor posição possível para beneficiar da retoma económica.

O presente trabalho expõe no capítulo que se segue, uma literatura de estratégias de recuperação das empresas perante uma situação externa menos favorável. Seguidamente o capítulo 3 apresenta a metodologia de investigação utilizada no presente estudo. No capítulo 4 é apresentado o estudo empírico, expondo os casos de estudo do grupo Mota-Engil SGPS, SA e grupo Martifer SGPS, SA. Nesse mesmo capítulo é apresentada a caracterização do grupo empresarial, o impacto da crise no grupo, e por fim a resposta do grupo à crise, onde são descritas as ações que cada grupo implementou durante o período de 2008 a 2015. No capítulo 5 é feita uma análise a ambos os grupos com vista a fazer um cruzamento de dados, comparando e analisando semelhanças e diferenças entre os mesmos. Por último, no capítulo 6 são apresentadas as limitações do estudo de caso e possíveis investigações futuras como também as conclusões em resposta às perguntas de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O crescimento de uma empresa depende muitas vezes da capacidade de saber enfrentar, contornar e de ultrapassar os obstáculos com os quais se deparam. Neste capítulo, pretende-se apresentar uma literatura referente às estratégias que as empresas devem adotar no momento de uma crise económica e/ou financeira, e compreender em que consiste cada uma. A maioria das empresas passam por momentos de maior fragilidade financeira durante o seu período de vida, e por isso, necessitam de adotar medidas que devem ser escolhidas de acordo com a dificuldade existente. No entanto, esta escolha depende sempre de um conjunto de fatores. Posteriormente, abordaremos quais as estratégias que as empresas poderão adotar.

Primeiramente, comecemos por perceber o que é a estratégia. No entanto, não existe uma definição única, o respetivo termo já teve diversos significados, diferentes na sua amplitude e complexidade (Dess et al, 2007). Segundo Ansoff (1965), a estratégia é um conjunto de decisões que são determinadas por um conjunto de fatores: o mercado do produto a comercializar, o crescimento objetivado, as vantagens competitivas da organização e a sinergia organizacional. Para Bulgacov et al (2007), produtos, mercados e processos organizacionais são os três indicadores que podem definir a “estratégia” organizacional e com esta atingirem-se determinados objetivos socioeconómicos.

Por outro lado, é importante perceber o conceito de grupo empresarial. Existe várias definições na literatura deste mesmo termo. Por exemplo, Khanna e Rivkin (2001), definem grupos empresariais como firmas juridicamente independentes mas que estão interligadas de maneira a tomarem ações coordenadas. Numa outra perspetiva, Granovetter (1994) define grupos empresariais como um conjunto de empresas unidas de maneira formal e/ou informal.

Por fim, e não menos importante, temos a definição de crise. Para Coombs (2007), a crise é “um acontecimento súbito e inesperado, e que, por sua vez, ameaça o método de operação de um sistema”. De acordo com Carvalho (2011), é uma “inadequação entre uma certa situação atual e as imposições de novas condições de um novo estado que ainda não estão presentes”.

2.1 Estratégias de recuperação

2.1.1. Estratégias orientadas para o conteúdo

Cost efficiencies

As *cost efficiencies* incluem um conjunto de ações, e as mais relatadas na literatura são: redução de P&D (pesquisa e desenvolvimento), diminuição de contas a receber, redução de stock, alongamento de contas a pagar, redução da atividade de marketing e eliminação de aumentos salariais (Hambrick e Schecter, 1983; Hofer, 1980; O' Neill, 1986a; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Sudarsanam e Lai, 2001). O objetivo desta estratégia é obter “ganhos rápidos” ou melhorar de forma mais rápida o fluxo de caixa (Bibeault, 1982; Hambrick e Schecter, 1983; Sudarsanam e Lai, 2001). Estas medidas são muitas vezes o primeiro passo na estratégia de recuperação, uma vez que a implementação das mesmas pode ser feita de imediato, ou quase imediato, e normalmente implicam pouco ou nenhum desembolso de capital ou recursos por parte da empresa (Hofer, 1980; Robbins e Pearce, 1992). Autores como Sudarsanam e Lai (2001), defendem que as medidas de *cost efficiencies* devem ser concluídas após um período de tempo, de maneira a não prejudicar o foco central da empresa. Outros autores afirmam que cortar o aumento salarial pode reduzir o comprometimento de funcionários, e originar uma maior rotatividade de pessoal (Barker e Mone, 1994).

Asset retrenchment

Estamos perante de uma estratégia de *asset retrenchment* quando as áreas com menor desempenho são avaliadas com o objetivo de determinar se a eficiência de tal área é rentável ou não, ou seja, se o melhor é esse ativo ser alienado ou não (Hofer, 1980; Morrow et al., 2007). Medidas de *asset retrenchment* podem incluir: a venda de terrenos e edifícios, a demissão de funcionários, a remoção de linhas de produtos e negócios, e o fecho de fábricas obsoletas (Robbins e Pearce, 1992; David, 2013). Os autores Filatotchev e Toms (2006) defendem que a viabilidade desta estratégia depende da capacidade da empresa em gerar fluxo de caixa. Por sua vez, Hambrick e Schecter (1983), defendem que alienar os ativos menos eficazes, menos eficientes e menos produtivos vai aumentar diretamente o lucro da empresa. Também Lim et al. (2013) defendem uma relação significativa entre a *asset retrenchment* e o desempenho da empresa.

Focus on core activities

Esta estratégia tem como objetivo determinar quais os mercados, produtos e clientes que geram maiores lucros para a empresa e por conseguinte, apostar nessas áreas mais eficientes. Segundo os autores Hambrick e Schechter, (1983), bem como Sudarsanam e Lai, (2001), o foco nos produtos mais conhecidos da empresa, nos segmentos de clientes mais leais e menos sensíveis aos preços, como também, nas áreas onde a empresa possui uma maior força competitiva, significam a melhor forma de retorno. Esta orientação vai fazer com que a empresa consiga desenvolver estratégias competitivas fundamentais nestas atividades e dessa forma, ganhar mais força competitiva. Tal como o autor Arogyaswamy et al. (1995), defendem que quando uma empresa se encontra num ambiente económico desfavorável, a solução para que esta sobreviva às condições atuais, é reduzir o número de atividades.

Build for the future

É uma estratégia que é geralmente inserida no momento em que a posição financeira da empresa esteja estabilizada (Filatotchev e Toms, 2006; Robbins e Pearce, 1992). Esta fase está alinhada com o processo de recuperação, e é adotada como estratégia de crescimento a partir do foco central da empresa. É uma estratégia para o crescimento a longo prazo e não para o curto prazo. Nesta fase as empresas seguem uma reconfiguração de ativos, alavancando recursos existentes com o objetivo de ampliar a linha de negócios ou entrar em novos territórios (Pearce e Robbins, 1993; Sudarsanam e Lai, 2001). Tendo em conta alguns autores, esta fase só tem sucesso quando a empresa se apresenta com capacidade de auto-renovação para conseguir responder às mudanças no futuro (Ghoshal e Bartlett, 1996; Stopford e Baden-Fuller, 1990).

2.1.2 Estratégias orientadas para o processo

Mudar o CEO (Chief Executive Officer)

No contexto da literatura existem duas razões para a mudança do *CEO*. O primeiro fator refere-se ao facto da posição negativa da empresa ser muitas vezes vista pelos *media* e acionistas, como responsabilidade do *CEO* (Schoenberg et al., 2013), e por isso, essa substituição pode ser vista como um sinal de mudança tanto para esse público como para os funcionários (Daily e Dalton, 1995). A mudança significa que a empresa está disposta a mudar e a fazer o possível quando a situação atual não é a mais favorável, como também nos diz que o processo de recuperação já se iniciou (Arogyaswamy et al., 1995; Boyne e Meier, 2009). Por outro lado, esta mudança deve-se à existência de septicidade por parte do *CEO* aquando da existência de algum problema ou tenta resolver soluções passadas para resolver problemas atuais (Schoenberg, 2013). Segundo Johnson (1987), o facto dos gerentes criarem as suas crenças estabelecidas nas empresas pode implicar que não concordem com qualquer ação que não se encaixe nas suas suposições, daí a hipótese da mudança do *CEO* ser importante e por consequência surgirem novas perspetivas e novas ideias de estratégias para a empresa (Barker e Duhaime, 1997).

Mudança da cultura

A mudança da cultura é considerada uma etapa muito importante em conjunto com a mudança do *CEO*. Muitas vezes é necessário tal mudança para ter em conta novas suposições e crenças que poderão ser fundamentais no ambiente atual da empresa (Schoenberg, 2013).

2.2 *Reestruturação corporativa*

A reestruturação corporativa engloba um conjunto de mudanças que uma organização pode adoptar, que podemos separar em três categorias: a reestruturação de ativos, a reestruturação financeira e a reestruturação organizacional (Johnson, 1996).

Existe uma enorme variedade de tipos de reestruturação e muitas vezes enfrenta-se uma certa dúvida quanto ao tipo de estratégia que se está a analisar, e para dificultar isto, alguns autores afirmam que diferentes tipos de reestruturação ocorrem simultaneamente ou sequencialmente (por exemplo, Gibbs, 1993; Hoskisson et al, 1994). Vejamos então os diferentes tipos de reestruturação:

2.2.1. *Reestruturação de ativos*

Estamos perante uma reestruturação de ativos quando ocorre venda ou cisão de linhas de negócios, isto é, dá-se uma contração da empresa, ou quando ocorrem fusões e aquisições, ou seja, dá-se uma expansão da empresa (Johnson, 1996). *Corporate refocusing* e *downscoping* são processos destinados a reduzir o número de negócios através de vendas ou cisões, assim sendo, são subconjuntos da reestruturação de ativos (Hoskisson e Johnson, 1992; Hoskisson e Turk, 1990).

- *Corporate refocusing*: Tal como foi mencionado acima, a reorientação corporativa é um tipo de reestruturação de ativos que reduz o número de negócios da empresa e com o objetivo de mudar a estratégia de diversificação (Hoskisson, Johnson e Moesel, 1994).

- *Downscoping*: É um tipo de reestruturação que reduz o número de negócios, fazendo a empresa concentrar-se no seu *core business*, ou seja, deverá focar a sua atenção e recursos na atividade principal e abdicar dos mercados que não fazem parte desta atividade. Deve portanto, concentrar-se nos seus pontos fortes para obter vantagem competitiva (Desai, Nixon e Wiggins, 1999).

2.2.2 Reestruturação financeira

A reestruturação financeira tem como objetivo melhorar a situação financeira de uma empresa e por isso dá-se uma reformulação da estrutura de capital, isto engloba um conjunto de ações, sendo estas, LBO's (Leveraged Buyout), recapitalizações, recompra de ações, participações societárias e ESOP's (Employee stock ownership plan) (Johnson, 1996).

LBO - Leveraged buyout ou aquisição alavancada, é uma operação que consiste na compra de uma empresa por parte de outra através de um empréstimo bancário, ou seja, de fundos emprestados, que permite financiar a aquisição. Normalmente, os ativos da empresa adquirida são usados como garantia para o empréstimo, com o objetivo de fazer grandes aquisições sem comprometer muito capital. Em suma, esta estratégia permite que haja uma aquisição que irá significar um crescimento empresarial e lucrativo, sem que haja investimento de capital (Kenton, 2019).

ESOP - Employee stock ownership plan ou plano de aquisição de ações pelos funcionários, traduz-se num plano de atribuição de ações da empresa aos seus funcionários, para que estes ao possuírem ações na própria empresa, tenham um maior interesse no sucesso da mesma, aumentando a sua produtividade e melhorias gerais, fazendo então com que a empresa obtenha o máximo rendimento dos seus funcionários, traduzindo-se em resultados positivos para a própria empresa. Estudos feitos pelo *The National Center for Employee Ownership* (NCEO), indicam que uma empresa depois de estabelecer este mecanismo, cresce em média 2,3% mais rápido depois desta implementação. Estes resultados revelam o impacto da motivação dos funcionários numa empresa, e como isso influencia o índice de produtividade e empenho, que proporcionam à empresa resultados positivos (Doyle, 2019).

2.2.3 Reestruturação organizacional

Uma estratégia de reestruturação organizacional pretende aumentar a eficiência através de reorganizações dentro da empresa, e isto envolve mudanças na estrutura organizacional (Robins, 1993; Amburgey, Kelly e Barnett, 1993), reorganizações internas ou downsizing (Worrel, Davidson e Sharma, 1991).

- Downsizing: É um tipo de reestruturação que é utilizada quando a empresa sente necessidade de diminuir os custos, e consequentemente, aumentar a eficiência. A redução do número de empregados, ou demissão, é a principal característica desta estratégia (Desai, Nixon e Wiggins, 1999).

2.3. Fatores externos e internos que influenciam a atividade de refocusing

Existe um conjunto de fatores, tanto externos como internos, que influenciam a atividade de *refocusing* nos grupos empresariais (Hoskisson, 2005). Nos fatores externos estão incluídos:

Choques externos - A necessidade de *refocusing* não é apenas influenciada por mudanças institucionais. Segundo Khanna e Palepu (1999) “vários choques ou eventos de crise em muitas economias aumentaram drasticamente a pressão para que os grupos empresariais voltassem a se concentrar”.

Poder de mercado e concorrência - Um outro fator que pode influenciar na decisão de *refocusing* é o grau de poder de mercado que o grupo possui. É possível que os grupos empresariais evitem esta estratégia quando são confrontados com o aumento da concorrência de empresas estrangeiras ou nacionais (Kim et al., 2004).

Fatores culturais do país – As diferenças culturais são dos principais fatores que podem afetar a estratégia de *refocusing*. Segundo Tan, Luo e Zhang (1998), “o medo do fracasso pode levar a menos riscos e evitar a incerteza. Uma cultura que não apoia forças de risco ou baseadas no mercado pode experimentar mudanças menos proactivas (Hoskisson,

2005). Acrescenta-se que existem estratégias internas para uma melhor relação dentro do grupo, ou seja, grupos empresariais que se encontram em países que dão relevância a normas relacionais têm uma menor probabilidade de *refocusing* do que os grupos empresariais que operam em países que não reforçam as normas relacionais (Hoskisson, 2005).

Nos fatores internos estão incluídos:

Mau desempenho – De acordo com Johnson (1996), o mau desempenho é um dos fatores que pode conduzir à estratégia de *refocusing*. Segundo Haggard (2001), grupos afetados pela crise financeira asiática, sofreram uma grande pressão de maneira que seguiram esta estratégia, no sentido de melhorar o desempenho. Tendo em conta Hoskisson (2005), é mais previsível que os grupos empresariais com um fraco desempenho optem pela atividade de *refocusing*, do que os grupos que apresentam um bom desempenho.

Mudanças na liderança – Segundo alguns autores (Bruton et al., 2001), o fraco desempenho é muitas vezes derivado de uma fraca gestão do CEO. Contudo, Berger e Ofek (1999), afirmam que a atividade de *refocusing* é mais provável quando existe a rotatividade do CEO, pelo que a mudança deste pode ser necessária para direcionar a atividade de *refocusing* apropriada.

Nível de confiança organizacional – Outro importante fator que influencia a atividade de *refocusing*, é o nível de confiança organizacional. Tendo em conta Hoskisson (2005), os grupos empresariais que apresentam níveis de confiança mais baixos tendem mais a recorrer à atividade de *refocusing* do que os grupos empresariais que apresentam níveis de confiança mais elevados.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia escolhida para aprofundar o conhecimento de como os grupos empresariais portugueses respondem a uma crise económica e financeira, foi uma metodologia de investigação qualitativa, mais precisamente foi feito um estudo de caso. De acordo com Robson (2002) um estudo de caso é “uma estratégia para fazer pesquisas que envolvem uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo específico dentro do seu contexto da vida real, usando várias fontes de evidência”. O presente estudo é do tipo descritivo e exploratório. O estudo descritivo tem como objetivo “retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações” (Robson, 2002) e um estudo exploratório “visa descobrir o que está a acontecer num determinado momento, procurar novas ideias, fazer perguntas e avaliar fenómenos sob uma nova luz” (Robson, 2002).

O objetivo deste estudo é responder às seguintes questões de investigação: “qual a resposta estratégica de grupos empresariais portugueses à crise económica e financeira?” e “qual o tipo de reestruturação mais usado perante a crise?”. Para ver respondidas estas questões, foi escolhida uma amostra composta por dois grandes grupos empresariais portugueses – o grupo Mota-Engil SGPS, S.A e o grupo Martifer SGPS, S.A – diversificados e cotados em bolsa, o que implica maior disponibilidade de informação, e com afinidades nas suas áreas de negócio, ou seja, casos homogéneos. O facto da recolha de dados ter menos casos pode significar que é possível recolher informações mais detalhadas de cada caso (Saunders, 2009).

A recolha de dados foi feita através da consulta de Relatórios e Contas de ambos os grupos, páginas web dos mesmos, e imprensa. Após uma observação e recolha, foi feita a constituição da base de dados, numa tabela relativa a cada grupo empresarial em que são descritas várias medidas tomadas, dividas por ano e onde são identificadas as diferentes estratégias associadas. Para a identificação do tipo de estratégia foi escolhido a tipologia de reestruturação corporativa. Assim, os dados foram triangulados com vista ao desenvolvimento dos casos de estudo. Os casos de estudo foram analisados individualmente e posteriormente comparados com vista à identificação de semelhanças e diferenças das estratégias identificadas em cada grupo.

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1 Cenário Empírico – A crise em Portugal

A crise financeira global que se iniciou nos Estados Unidos da América com a queda do Banco Lehman Brothers, refletiu-se sem demora na economia real, e Portugal não ficou indiferente a esta situação. Durante o período de 2008 a 2014 ocorreram quebras significativas do PIB diminuindo em 2009, 2011, 2012 e 2013, numa média de 1,5% ao ano. Este período foi também marcado por um grande aumento de desemprego, atingindo 10,2% da população em 2009. De acordo com um relatório da Comissão Europeia, durante o período de 2008 a 2012, Portugal foi o país da União Europeia que mais cresceu no fluxo de emigração, com um aumento de 155%. Por outro lado, o fluxo de imigração diminuiu em 51%.

Em 2008 as exportações e importações estagnaram. No ano de 2009 houve uma diminuição de cerca de 10%, recuperando posteriormente nos anos seguintes, e tendo um crescimento de 6,2% ao ano entre 2010 e 2014. Este período conduziu a um cenário de elevada incerteza, o que levou a maioria das famílias a cortarem nas despesas e muitas empresas adiaram investimentos. Também é de salientar o agravamento das condições no mercado imobiliário, a redução do investimento privado (tanto particulares como empresas) e a redução do comércio.

4.2 Caso A – Grupo Mota-Engil

4.2.1 Caracterização do grupo empresarial

4.2.1.1 História do grupo

Em 29 de Junho de 1946, Manuel António da Mota e Joaquim da Fonseca, seu cunhado, fundaram a Mota & Companhia, em Amarante. As atividades da Mota & Companhia centraram-se no território Angolano até 1974, primeiramente, na área de exploração e transformação de madeiras e, a partir de 1948, passaram também para a área de construção e obras públicas. A 3 de Setembro de 1952, Fernando José Saraiva e António Lopes de Almeida fundaram a Engil, Sociedade de Engenharia Civil Lda., dedicando-se no início da década de 50 ao setor da habitação. Por fim, no ano de 2000 deu-se a constituição do Grupo Mota-Engil, que resultou no interesse de empresas da família Mota em lançarem uma Oferta Publica de Aquisição relativamente à totalidade

do capital da Engil SGPS. Com esta operação surge a maior construtora portuguesa, líder na área dos serviços e uma referência no setor das concessões de transportes. A organização ficou constituída sobre a presidência de António Mota.

4.2.1.2 Situação pré-crise (2008/2009)

Em 2008, o Grupo apresenta três áreas de negócio principais: Engenharia & Construção, Ambiente & Serviços e Concessões de Transportes. O Volume de Negócios total de 2008 é de 1.868.731.191 euros. Relativamente ao Volume de Negócios da Engenharia & Construção o valor é de 1.466.674.093 euros; do Ambiente e Serviços é de 285.772.683 euros, e por fim de Concessões de transportes é 117.002.109 euros. Durante este período, o número de pessoal ao serviço do GRUPO é o seguinte: 154 administradores, 6.745 empregados e 10.867 assalariados.

4.2.2 O impacto da crise no grupo

A crise a que se assistia neste período foi sentida pela maioria das empresas, e o grupo Mota-Engil não ficou indiferente à situação. O ano de 2008 foi um ano de preparação do plano estratégico “Ambição 2013” exercido entre 2009 e 2013. Neste plano podemos identificar os 4 pilares estratégicos: o crescimento sustentado, a internacionalização, a diversificação e o reforço do capital humano.

Neste mesmo ano o Grupo Mota-Engil teve um crescimento de 33,3% no Volume de Negócios, face ao ano anterior, atingindo 1.869 milhões de euros. O grupo reforçou a sua presença internacional, através de um maior crescimento e diversificação. Focados na criação de valor e na rentabilidade, o Grupo desinvestiu em mercados que aparentavam ter menor rentabilidade, e investiu em mercados onde se afiguravam novas oportunidades e por fim, uma maior rentabilidade.

É de salientar que o ano de 2015 foi considerado o mais difícil no passado recente do Grupo, derivado a uma quebra contínua do setor de construção em Portugal e da crise de preços dos “*commodities*” (matéria-prima) que afetou significativamente o mercado africano, onde o grupo tem uma enorme atividade. É de referir também que a crise no mercado financeiro Português afetou a situação em causa.

4.2.3 *Resposta do grupo à crise*

Durante o período de 2008 a 2015, o Grupo Mota-Engil adotou várias medidas de combate à crise. No ano de 2008 foi feita uma fusão por incorporação, dando origem à empresa Mota-Engil Betão e Pré-Fabricados (ver anexo, citação A01). Já em 2009 realizou-se a aquisição de 24,19% do capital da Lusoponte, (passando a ser a maior acionista da concessionária) (A03), tal como em 2010 e 2013, quando a Ascendi Group passou a deter 4,75% da Sociedade Vialitoral (A10) e quando o Grupo acorda para adquirir a maioria do capital social da empresa brasileira – Empresa Construtora Brasil, SA (A13). É de salientar ainda que, o ano de 2009 ficou “caraterizado pela definição de desinvestimentos em algumas operações motivado pela sua menor rentabilidade ou caráter não estratégico” (A2).

No ano de 2010 houve várias aquisições, a “aquisição de 50% da empresa brasileira na área dos resíduos Geovision” (A05), a “aquisição de 25% da empresa de construção mexicana Idinsa” (A06) e a aquisição de 50% no projeto de Bergamon, em Bratislava, “na sequência do cumprimento do plano estratégico de internacionalização e diversificação de negócios da Mota-Engil” (A05). Ainda neste ano foi constituída a Mota-Engil Angola como também a constituição da Mota-Engil Brasil (A04). Em 2011 e 2013, respetivamente, o Grupo alarga a sua atividade nos mercados do Brasil e Colômbia (A09) como também, em África como o Gana e Zâmbia (A14). Em 2012 o “Grupo procedeu a uma alteração da sua matriz de negócios, que passou a ser estabelecida por áreas geográficas” (A11) e “procedeu à alienação de uma participação minoritária no capital da Indaqua” (A12). Também em 2013 ocorreu uma alienação quando o grupo alienou uma participação minoritária no capital da Tertir (A15). Em 2014 foram alienadas ações da Mota-Engil SGPS, SA “com o intuito de aumentar o *free-float* da companhia e, por conseguinte, de aumentar a visibilidade do Grupo no mercado de capitais” (A16), e logo em 2015 procedeu a uma “operação de recompra de ações próprias pela Mota-Engil África” (A18). Ainda em 2015 identificaram-se alienações, quando o Grupo procedeu à alienação das suas subsidiárias Mota-Engil Logística SGPS, SA e Tertir (A17), como também a alienação da participação na Indaqua (A20). Ainda neste ano, o Grupo entra no mercado elétrico liberalizado mexicano (A19).

4.3 Caso B – Grupo Martifer

4.3.1 Caracterização do grupo empresarial

4.3.1.1 História do grupo

Em Fevereiro de 1990, dois irmãos, Carlos Martins e Jorge Martins, e António Bastos Pereira fundaram a Martifer, com sede na Zona Industrial de Oliveira de Frades. Foi constituída como sociedade por quotas e com um capital social de aproximadamente 22.500 euros. Iniciou a sua atividade no setor das estruturas metálicas e ao fim do primeiro ano de atividade, a Martifer contava com 18 colaboradores e um volume de negócios de 240 mil euros.

A Martifer SGPS, S.A é a holding do grupo que, em 2008 desenvolvia quatro áreas de negócio: Construção Metálica, Equipamentos para Energia, Geração Elétrica e Agricultura e Biocombustíveis. Em 2014, a Martifer focalizou-se no setor de Construção Metálica derivado das decisões estratégicas definidas, no entanto também desenvolvia atividades no setor Renewables e no setor Solar.

Atualmente (2018), as áreas de negócio do grupo são: Construção Metálica, Indústria Naval e Martifer Renewables.

4.3.1.2 Situação pré-crise (2008/2009)

Em 2008 o Grupo apresenta 4 áreas de negócio: Construção Metálica, Equipamentos para Energia, Geração Elétrica e Agricultura e Biocombustíveis. Neste ano, o Grupo obteve um total de Proveitos Operacionais de 901,9 milhões de euros. Relativamente aos Proveitos operacionais da Construção Metálica o valor é de 324 milhões (euros); dos Equipamentos para Energia é de 314 milhões (euros); da Geração Elétrica é de 12 milhões (euros) e por fim, da Agricultura e Biocombustíveis apresenta um valor de 268 milhões (euros). Durante este período, o número médio de colaboradores foi o seguinte: 1.671 na Construção Metálica; 647 nos Equipamentos para Energia; 108 na Geração Elétrica e 288 na Agricultura e Biocombustíveis, sendo um total de 2.853 colaboradores.

4.3.2 O impacto da crise no grupo

A crise económica e financeira que se assistia globalmente, levou a Martifer SGPS, SA como organização global (presente em 20 países) a não ficar imune à situação. No ano de 2008, o Grupo alcançou proveitos operacionais recorde, ultrapassando os 900 milhões de euros, mais sensivelmente 902 milhões. Este valor foi “resultado do crescimento de todas as áreas de negócio do grupo, e o contributo das operações fora de Portugal foi muito significativo”. A Europa central teve um papel fundamental em que contribuiu com 26% dos proveitos operacionais, principalmente nos setores da construção metálica e equipamentos para energia. É de salientar também que a atividade solar foi maioritariamente realizada fora de Portugal.

Durante o ano de 2008 o grupo prosseguiu a sua estratégia de internacionalização, dado que as atividades internacionais representaram cerca de metade dos proveitos. No setor de construção metálica houve um forte abrandamento, no entanto, a estratégia de diversificação geográfica “(...) permitiu manter uma evolução positiva no volume de negócios em 2008 e minimizar a desaceleração sentida dos mercados mais maduros.” (RC, 2008). Na energia solar, foi um ano de crescente internacionalização da Martifer Solar e também, uma crescente diversificação da atividade.

4.3.3 Resposta do grupo à crise

No período de 2008 a 2015, o Grupo Martifer SGPS, SA tomou um conjunto de medidas de combate à crise. Durante o ano de 2008 identificaram-se várias aquisições, nomeadamente a aquisição da Navalria “para desenvolvimento de equipamentos para energia das ondas” (B03), a aquisição de “55% da Ventania, empresa brasileira” (B06), a aquisição de dois parques eólicos aumentando o portfólio de projetos na Polónia (B07), a “aquisição de uma participação de 25% no parque eólico de Silverton, na Austrália” (B08) e a aquisição da Sassal, também na Austrália (B09). A expansão a novos mercados foi notória por exemplo, no setor da energia solar iniciou-se a atividade na Itália, Grécia, Bélgica e nos Estados Unidos da América (B10), e no setor de geração elétrica iniciou-se a atividade no Brasil, Austrália e Bulgária (B12). Ainda na área de geração elétrica adquiriram uma participação em dois projetos eólicos em Portugal “consolidando assim

a sua presença no mercado nacional de energias renováveis” (B11) e no setor da energia eólica há um conjunto de ações como por exemplo, “a duplicação da fábrica de torres eólicas em Oliveira de Frades” (B19). Ainda em 2008 o grupo adquiriu uma participação na Prio passando assim a controlar 60% do capital desta (B05). Foi ainda “implementado um novo modelo de governo corporativo” como também “a Martifer SGPS, SA anunciou a mudança de designação da Eviva para Martifer Renewables” (B04). No ano de 2009 foram identificados investimentos, na área da construção metálica o grupo investiu em novas unidades industriais, em Angola (B14), como também, inaugurou o primeiro parque eólico na Polónia (B15). Neste ano o grupo ainda adotou um novo modelo de *Corporate Governance* (B16). Identificaram-se várias alienações como por exemplo, em 2010 a venda de 15% da Ventinveste à Galp (B17), a alienação de 11% na Prio Foods e Prio Energy reduzindo assim o “(..) interesse económico no negócio de Agricultura e Biocombustíveis” (B18), a venda da participação financeira na EDP (B21), a venda do Tavira Gran-Plaza (B20) e em 2011 o grupo vende parques eólicos na Polónia (B23), como também a sua participação na REpower Portugal e na Powerblades” (B22). No ano de 2012 o grupo encerra fábrica de Benavente (B24) e vende 50% do capital da Martifer-Hirschfeld Energy Systems LLC (B25).

Nos anos seguintes foram feitas algumas alienações. Em 2013 acordam a venda de parques eólicos no Brasil (B26), e vendem 39% da participação na Prio Energy, SGPS, SA (B27). Em 2014, a Martifer Solar USA INC vende a maioria dos seus ativos (B31) e o grupo vende 49% da Nutre “(...) dando assim continuidade ao processo de venda dos ativos não core” (B32). Ainda neste ano o grupo entra num novo mercado, a Argélia, no setor da construção metálica (B28) e no setor energético (B33). Foi também identificado um novo modelo organizacional (B29) e por fim, a “Martifer Metallic Constructions reforça capitais próprios” (B30). No ano de 2015, alienaram imóveis em Portugal e na Polónia (B34) como também o segmento de construção no Brasil (B37). Na área da construção metálica reforçaram a capacidade operacional da West Sea (B35) como também houve a “simplificação societária através da fusão de diversas sociedades” (B36). Por fim, o grupo chega a acordo para uma reestruturação financeira (B38).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Caso Mota-Engil – Estratégias adotadas

No Grupo Mota-Engil foram analisadas várias reestruturações durante o período de 2008 a 2015 (período em análise). Estas reestruturações são divididas em três categorias: reestruturação de ativos, reestruturação financeira e reestruturação organizacional. Nas reestruturações de ativos identificaram-se as seguintes medidas: fusão por incorporação dando origem à Mota-Engil Betão e Pré-Fabricados (A01); desinvestimento em algumas operações (A02); aquisição de 50% da empresa brasileira Geovision (A05); aquisição de 25% da empresa mexicana Idinsa (A06) e aquisição de 50% num projeto em Bratislava (A08); diversificação da atividade de Engenharia e Construção no Peru, e abordagem a novos mercados, Brasil e Colômbia (A09); alienação de uma participação no capital da Indagua (A12); abordagem a novos mercados em África, como o Gana e Zâmbia (A14); alienação de uma participação no capital da Tertir (A15); alienação das subsidiárias Mota-Engil Logística, SGPS e Tertir, Terminais de Portugal,S.A (A17); entrada no mercado elétrico liberalizado mexicano (A19) e por fim, a alienação da participação na Indagua (A20). Na Tabela 1 encontra-se a análise de reestruturações de ativos por ordem cronológica:

Reestruturação de ativos	
2008	Fusão por incorporação dando origem à empresa Mota-Engil Betão e Pré-Fabricados (A01).
2009	Desinvestimento em algumas operações (A02).
2010	Aquisição de 50% da empresa brasileira Geovision (A05); aquisição de 25% da empresa mexicana Idinsa (A06) e aquisição de 50% num projeto em Bratislava (A08).
2011	Diversificação da atividade de Engenharia e Construção no Peru, e abordagem a novos mercados, Brasil e Colômbia (A09).
2012	Alienação de uma participação no capital da Indagua (A12).
2013	Abordagem a novos mercados em África, como o Gana e Zâmbia (A14); alienação de uma participação no capital da Tertir (A15).
2015	Alienação das subsidiárias Mota-Engil Logística, SGPS e Tertir, Terminais de Portugal,S.A (A17); entrada no mercado elétrico liberalizado mexicano (A19); alienação da participação na Indagua (A20).

Tabela 1- Reestruturação de ativos Mota-Engil.

Nas reestruturações financeiras foram analisadas as seguintes ações: aquisição de 24,19% da Lusoponte, passando a deter no total 38,02% do capital (A03); reforço da participação, passando a deter 4,75% da Vialitoral (A10); aquisição da maioria do capital da empresa brasileira – Empresa Construtora Brasil, SA (A13); alienação de milhões de ações da Mota-Engil SGPS, SA (A16) e recompra de ações próprias pela Mota-Engil África (A18). (Tabela 2)

<u>Reestruturação financeira</u>	
2009	Aquisição de 24,19% da Lusoponte, passando a deter no total 38,02% do capital (A03).
2011	Reforço da participação, passando a deter 4,75% da Vialitoral (A10).
2012	Aquisição da maioria do capital da empresa brasileira – Empresa Construtora Brasil, SA (A13).
2014	Alienação de milhões de ações da Mota-Engil SGPS, SA (A16).
2015	Recompra de ações próprias pela Mota-Engil África (A18).

Tabela 2- Reestruturação financeira Mota-Engil.

Por último, as reestruturações organizacionais foram: a constituição da Mota-Engil Angola e Mota-Engil Brasil (A04); reorganização societária do segmento da logística através de operações de fusão como de permuta de partes de capital (A07) e alteração da matriz de negócios, que passou a ser estabelecida por áreas geográficas (A11). (Tabela 3)

<u>Reestruturação organizacional</u>	
2010	Constituição da Mota-Engil Angola e Mota-Engil Brasil (A04); reorganização societária do segmento da logística através de operações de fusão como de permuta de partes de capital (A07)
2012	Alteração da matriz de negócios, que passou a ser estabelecida por áreas geográficas (A11)

Tabela 3- Reestruturação organizacional Mota-Engil.

5.2 Caso Martifer –Estratégias adotadas

Durante o período de 2008 a 2015 foram analisadas várias reestruturações adotadas pelo Grupo Martifer. Como já foi dito acima, podemos dividir as reestruturações em três categorias. Começando pelas reestruturações de ativos, foram identificadas as seguintes medidas: entrada em novos mercados, brasileiro e australiano, no segmento de geração elétrica (B01); aquisição da Navalria (B03); aquisição de 55% da empresa brasileira Ventania (B06); aquisição de dois parques eólicos na Polónia (B07); aquisição de 25% no parque eólico de Silverton, na Austrália (B08); aquisição da Sassal, na Austrália (B09); duplicação da fábrica de torres eólicas em Oliveira de Frades (B10); expansão da atividade no segmento de energia solar na Itália, Grécia, Bélgica e nos Estados Unidos da América (B11); aquisição de 50% de dois projetos eólicos em desenvolvimento em Portugal (B12); investimento em novas unidades industriais, em Angola (B13); inauguração do primeiro parque eólico na Polónia (B14); alienação de 15% da Ventinveste à Galp (B16); alienação de 11% na Prio Foods e Prio Energy (B17); venda do Tavira Gran-Plaza (B19); venda da participação financeira na EDP (B20); venda da sua participação na REpower Portugal e na Powerblades (B21); venda de parques eólicos na Polónia (B22); encerramento da fábrica de Benavente (B23); venda de 50% do capital da Martifer-Hirschfeld Energy Systems LLC (B24); acorda venda de parques eólicos da Rosa dos Ventos no Brasil (B25); venda de 39% na Prio Energy, SGPS,SA (B26); expansão da atividade num novo mercado, projeto “Djelfa” (B27); venda da maioria dos ativos da Martifer Solar USA INC (B30); alienação de 49% da nutre (B31); entrada na Argélia com projeto no setor energético (B32); venda de imóveis em Portugal e na Polónia (B33); maior capacidade operacional da West Sea através do Estaleiro Naval em Viana do Castelo (B34); fusão de diversas sociedades no segmento da construção metálica (B35) e por fim, acordo para alienação do segmento de construção no Brasil (B36). Na Tabela 4 encontra-se a análise de reestruturações de ativos por ordem cronológica:

<u>Reestruturação de ativos</u>	
2008	Entrada em novos mercados, brasileiro e australiano, no segmento de geração elétrica (B01); aquisição da Navalria (B03); aquisição de 55% da empresa brasileira Ventania (B06); aquisição de dois parques eólicos na Polónia (B07); aquisição de 25% no parque eólico de Silverton, na Austrália (B08); aquisição da Sassal, na Austrália (B09); duplicação da fábrica de torres eólicas em Oliveira de Frades (B10); expansão da atividade no segmento de energia solar na Itália, Grécia, Bélgica e nos Estados Unidos da América (B11); aquisição de 50% de dois projetos eólicos em desenvolvimento em Portugal (B12).
2009	Investiu em novas unidades industriais, em Angola (B13); inaugura o primeiro parque eólico na Polónia (B14).
2010	Alienação de 15% da Ventinveste à Galp (B16); alienação de 11% na Prio Foods e Prio Energy (B17); vende Tavira Gran-Plaza (B19); vende a participação financeira na EDP (B20).
2011	Vende a sua participação na REpower Portugal e na Powerblades (B21); vende parques eólicos na Polónia (B22).
2012	Encerra fábrica de Benavente (B23); vende 50% do capital da Martifer-Hirschfeld Energy Systems LLC (B24).
2013	Acorda venda de parques eólicos da Rosa dos Ventos no Brasil (B25); vende 39% na Prio Energy, SGPS,SA (B26).
2014	Expansão da atividade num novo mercado, projeto “Djelfa” (B27); venda da maioria dos ativos da Martifer Solar USA INC (B30); alienação de 49% da nutre (B31); entrada na Argélia com projeto no setor energético (B32).
2015	Venda de imóveis em Portugal e na Polónia (B33); maior capacidade operacional da West Sea através do Estaleiro Naval em Viana do Castelo (B34); fusão de diversas sociedades no segmento da construção metálica (B35); acordo para alienação do segmento de construção no Brasil (B36).

Tabela 4- Reestruturação de ativos Martifer.

Em relação às reestruturações financeiras foram analisadas as seguintes ações: aquisição de 6,5% do capital da Prio, passando a controlar 60% desta (B05); compra remanescente do capital social da Martifer Alumínios à HSF,SGPS (B18); reforço de capitais próprios na Martifer Metallic Constructions (B29) e acordo com grupo de instituições financeiras para reestruturação financeira (B37). (Tabela 5)

<u>Reestruturação financeira</u>	
2008	Aquisição de 6,5% do capital da Prio, passando a controlar 60% desta (B05).
2010	Compra remanescente do capital social da Martifer Alumínios à HSF,SGPS (B18).
2014	Reforço de capitais próprios na Martifer Metallic Constructions (B29).
2015	Acordo com grupo de instituições financeiras para reestruturação financeira (B37).

Tabela 5- Reestruturação financeira Martifer.

Por fim, as reestruturações organizacionais foram as seguintes: implementação de um novo modelo de governo corporativo (B02); mudança de designação da Eviva para Martifer Renewables (B04); adoção de um novo modelo de *Corporate Governance* (B15) e adoção de um novo modelo organizacional (B28). (Tabela 6).

<u>Reestruturação organizacional</u>	
2008	Implementado novo modelo de governo corporativo (B02); mudança de designação da Eviva para Martifer Renewables (B04).
2009	Adota um novo modelo de <i>Corporate Governance</i> (B15).
2014	Adoção de um novo modelo organizacional (B28).

Tabela 6- Reestruturação organizacional Martifer.

5.3 Cruzamento dos dois casos

Depois de uma análise às medidas adotadas pelo grupo Mota-Engil, foram contabilizadas vinte reestruturações corporativas. Nas reestruturações de ativos foram monitorizadas doze reestruturações, nas reestruturações financeiras cinco e nas reestruturações organizacionais três. No gráfico abaixo, é possível analisar o peso de cada reestruturação:

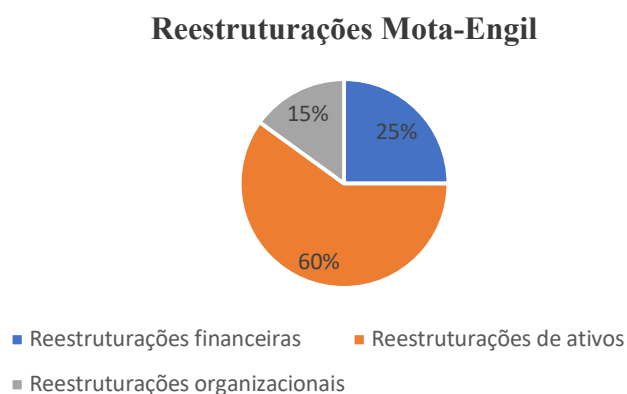


Figura 1 - Reestruturações Mota-Engil.

No caso do grupo Martifer, foram contabilizadas trinta e sete reestruturações corporativas: vinte e nove reestruturações de ativos, e tanto nas reestruturações financeiras como nas reestruturações organizacionais foram contabilizadas quatro.

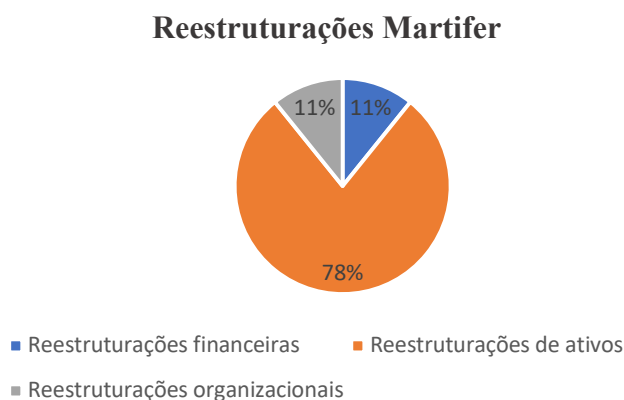


Figura 2 - Reestruturações Martifer.

Numa análise às reestruturações adotadas pelos grupos Mota-Engil e Martifer, é possível afirmar que tanto no grupo Mota-Engil como no Grupo Martifer a maioria das reestruturações são reestruturações de ativos. Em ambos os grupos mais de metade das reestruturações analisadas são de ativos: na Mota-Engil com um peso de 60% das reestruturações e na Martifer com 78%. No grupo Mota-Engil as reestruturações financeiras tiveram um peso de 25% e as reestruturações organizacionais um peso de 15%. Por outro lado, no grupo Martifer tanto as reestruturações financeiras e organizacionais apresentaram um peso de 11%.

Relativamente às reestruturações de ativos, a maioria das estratégias identificadas estão relacionadas com aquisições, abordagem a novos mercados e alienações, tanto para o grupo Mota-Engil como para o grupo Martifer. Por outro lado, a maioria das estratégias relativamente às reestruturações financeiras focam-se no reforço de participações em subsidiárias, de maneira a ser possível um controlo mais eficaz sobre as mesmas. No que diz respeito às reestruturações organizacionais, as estratégias identificadas foram mais específicas em cada grupo, por exemplo, na Mota-Engil deu-se a constituição da Mota-Engil Angola e Mota-Engil Brasil e a alteração da matriz de negócios. Por outro lado, na Martifer foram identificadas por exemplo, a implementação de um novo modelo corporativo como um novo modelo organizacional.

Como já foi dito anteriormente, é possível analisar que as reestruturações de ativos são as reestruturações com um maior peso em ambos os grupos, desde uma grande proporção de aquisições como de alienações, de maneira a manter os grupos mais presentes nas suas atividades core, e desinvestindo em atividades não tão rentáveis.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento de qual a resposta estratégica de grupos empresariais portugueses à crise económica e financeira, e por sua vez, qual o tipo de reestruturação mais usado perante uma crise, recorreu-se a uma análise de dois grandes grupos empresariais portugueses, a Mota-Engil SGPS, S.A e Martifer SGPS, S.A.

Com base na análise feita e nos resultados obtidos, é possível responder à principal questão de investigação: “Qual a abordagem a adotar pelos grupos empresariais portugueses à crise económica e financeira?”. Em resposta à questão infra, foi possível apurar que a maioria das estratégias adotadas por ambos os grupos foram as seguintes: abordagem a novos mercados no sentido de integrar novas oportunidades que venham a construir uma aposta eficaz; o reforço de participações em subsidiárias; aquisições e alienações de modo a investir em mercados rentáveis e a desinvestir em mercados menos rentáveis. Foram também identificadas algumas reestruturações organizacionais em ambos os grupos, no entanto, tratam-se de medidas específicas implementadas por cada grupo, isto é, decisões internas conforme cada estratégia da organização, não havendo uma estratégia única e explícita, de maneira que deve ser adotada consoante o tipo de estratégia que cada grupo implementa. Por outro lado, em resposta à outra questão de investigação, “qual o tipo de reestruturação mais usado perante uma crise?”, foi possível verificar que a maioria das ações implementadas foram da natureza de reestruturação de ativos, tanto no grupo Mota-Engil como no grupo Martifer. A reestruturação de ativos engloba assim aquisições, alienações, abordagem a novos mercados, entre outras medidas.

A presente dissertação também pretende dar um contributo empresarial a empresas que futuramente se encontrem em situações menos favoráveis, como por exemplo, em contexto de crise económica e financeira. Existem portanto, fatores que influenciam direta ou indiretamente a atividade dos grupos empresariais, sendo que desta forma as empresas deverão estar preparadas a adotarem medidas de maneira a conseguirem ultrapassar quaisquer obstáculos. Relativamente às limitações deste estudo, a principal limitação é o facto da amostra estudada ser muito restrita, tendo em consideração que para um estudo mais aprofundado e passível de melhores comparações teria sido necessária uma amostra mais abrangente de grupos empresariais idênticos.

Tendo em consideração o grau de complexidade e de forma a fazer um estudo mais aprofundado e eficiente, ficou estipulado a análise de dois grupos empresariais portugueses com afinidades nas suas áreas de negócio e com uma grande força no setor da construção em Portugal. É de salientar que o apoio de outro tipo de dados, como por exemplo, entrevistas a membros de ambos os grupos, permitia uma maior clarificação de certos pontos.

Apesar de ambos os casos darem resultados muito idênticos e de ter sido possível atingir o objetivo do estudo, no contexto de investigação futura sugere-se um maior alargamento tendo em conta uma maior diversidade de grupos empresariais, de maneira a estender o conhecimento sobre as estratégias adotadas em situação de crise económica e financeira.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arogyaswamy, K., Barker, V. and Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of Management Studies* vol. 32, pp. 493-525.
- Baden-Fuller, C. & Stopford, J. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies* vol. 27, 399-415.
- Barker, V.L. and Mone, M.A. (1994). *Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?*. *Strategic Management Journal* vol. 15, 395-405.
- Boyne, G. and Meier, K. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Journal of Management Studies* vol. 46, 835-863.
- Bibeault, D. (1982). *Corporate Turnaround*. New York: McGraw-Hill.
- Carvalho, J. (2011). *Gestão de Empresas - Princípios fundamentais*, 2ª ed. Lisboa: Silabo Lda.
- Daily, C. & Dalton, D. (1995). CEO and Director turnover in failing firms: an illusion of change?. *Strategic Management Journal* vol. 16, pp. 393-400.
- Dess G., Lumpkin T. & Eisner B. (2007). *Strategic management*, 3ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Doyle, A. (2019). *What is an Employee Stock Ownership Plan?* [Em linha]. Disponível em: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-an-employee-stock-ownership-plan-2060437> [Acesso em: 2019/10/11].
- Filatotchev, I. & Toms, S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies* vol. 43, 407-433.

Granovetter, M. (1994). *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, 453-475.

Ghoshal, S. and Bartlett, C. (1996). Rebuilding behavioural context: A blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review* vol. 37, 23-36.

Haggard, S. (2001). Politics, institutions and globalization: The aftermath of the Asian financial crisis. *American Asian Review*, 192, 71-98.

Hambrick, D. and Schecter, S. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management journal* vol. 26, 231-248.

História [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/institucional/historia/> [Acesso em: 2019/07/16].

Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy* vol. 1, 19-31.

Hoskisson R., Johnson R. & Moesel D. (1994). Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1207-1251.

Hoskisson, R., Johnson R., Tihanyi L. & White R. (2005). Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies. *Journal of Management*.

Hoskisson, R. & Turk, T. (1990). Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal market. *Academy of Management Review*, 15, 459-477.

Johnson, R. (1996). Antecedents and outcomes of corporate refocusing, *Journal of Management* (0149-2063).

Kenton, W. (2019). *Corporate Finance & Accounting, Leveraged Buyout (LBO)* [Em linha]. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/l/leveragedbuyout.asp> [Acesso em: 2019/10/11].

Kenton, W. (2018). *Subprime* [Em linha]. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/s/subprime.asp> [Acesso em: 2019/10/11].

Khanna, T. & Rivkin, J. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22, 45-74.

Kim, H., Hoskisson, R., Tihanyi, L. & Hong, J. (2004). Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 25-48.

Lai J. & Sudarsanam S. (2001). Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis. *British Journal of Management* vol.12, 183-199.

Mainardes E., Ferreira J. & Raposo M. (2011). Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? Vol.14 [3], 278-298.

Martifer, SGPS, S.A. (2008). *R&C.08* [Em linha]. Disponível em: http://www.martifer.pt/fotos/editor2/relatorios/rc08pt_part1.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2009). *RELATÓRIO E CONTAS 09* [Em linha]. Disponível em: <http://www.martifer.pt/fotos/editor2/relatorios/rc2009pt.pdf> [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2010). *RELATÓRIO E CONTAS 2010* [Em linha]. Disponível em: http://www.martifer.pt/fotos/editor2/martifer_rc_pt.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2011). *ANNUAL REPORT 2011* [Em linha]. Disponível em: http://www.martifer.com/fotos/publicacoes/rc2011_7490694504fbc2738e10bd.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2012). *BEING GLOBAL RELATÓRIO E CONTAS 2012* [Em linha]. Disponível em:

http://www.martifer.com/fotos/publicacoes/relatoriocontas2012_1726983320516c2304bcee8.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2013). *A CLEAR PATH RELATÓRIO E CONTAS 2013* [Em linha]. Disponível em:

http://martifer.com/fotos/publicacoes/rc2013pt_352200095533f0a90e8eb7.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2014). *MORE FOCUSED EVERYDAY RELATÓRIO E CONTAS 2014* [Em linha]. Disponível em:

http://martifer.com/fotos/publicacoes/rc2014pt_5234624865526cec3efc8e.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Martifer, SGPS, S.A. (2015). *BUILDING THE TOMORROW TODAY RELATÓRIO E CONTAS 2015* [Em linha]. Disponível em:

http://martifer.com/fotos/publicacoes/rc2015pt_110646411572103555efb2.pdf [Acesso em: 2019/05/20].

Monteiro, F. e Cappelletti, M. (2014). *Entre 2008 e 2012, o fluxo de emigração portuguesa aumentou 155%* [Em linha]. Disponível em:

<https://observador.pt/2014/06/30/de-2008-2012-o-fluxo-de-emigracao-portuguesa-aumentou-155/> [Acesso em: 2019/09/23].

Morrow, J., Sirmon, D., Hitt, M. & Holcomb, T. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal* vol. 28, 271-283.

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2008). *080 RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp->

content/uploads/2019/10/Relatório-e-Contas-Consolidadas-2008.pdf [Acesso em: 2019/04/17].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2009). *RELATÓRIOS E CONTAS CONSOLIDADAS 2009* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/R038C-Consolidadas-2009.pdf> [Acesso em: 2019/04/17].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2010). *RELATÓRIOS E CONTAS CONSOLIDADAS 2010* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/R038C-Consolidadas-2010.pdf> [Acesso em: 2019/04/17].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2011). *APRESENTAÇÃO CONTAS CONSOLIDADAS 2011* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/R038C-Consolidadas-2011.pdf> [Acesso em: 2019/04/17].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2012). *RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2012* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/relatorios-contas-consolidadas-2012.pdf> [Acesso em: 2019/05/21].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2013). *RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2013* [Em linha]. Disponível em: http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/RC202013_ME20SGPS_V2.pdf [Acesso em: 2019/05/21].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2014). *RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2014* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/RCMESGPS2014.pdf> [Acesso em: 2019/05/21].

Mota-Engil, SGPS, S.A. (2015). *RELATÓRIO E CONTAS CONSOLIDADAS 2015* [Em linha]. Disponível em: http://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2019/01/R038C_ME_2015_PT_Web.pdf [Acesso em: 2019/05/21].

Nações Unidas (2008). *Conferência sobre Crise Financeira e Económica Mundial e seu Impacto no Desenvolvimento* [Em linha]. Disponível em: <https://www.unric.org/pt/novedades-desenvolvimento-economico-e-social/24206> [Acesso em: 2019/09/22].

O'Neill, H. (1986). An analysis of the turnaround strategy in commercial banking. *Journal of Management Studies* vol. 23, 165-188.

Robbins, D. & Pearce, J. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal* vol. 13, 287-309.

Saunders M., Lewis P. & Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5ª ed. England: Financial Times.

Schoenberg R., Collier N. & Bowman C. (2013). Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis. *European Business Review* v 25, 243-262.

Tan, J., Luo, Y., & Zhang, Y. 1998. Competitive strategies under regulatory environments: A study of Chinese private entrepreneurs. *International Journal of Management*, 141-150.

Yin, R. (2001). *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO I

Impacto da crise – Mota-Engil SGPS, S.A

Ano	Citação	Fonte
2008	“Foi apresentado em Maio o plano estratégico “Ambição 2013” para o período 2009-2013”	Site Grupo Mota-Engil
2009	“(…) foi possível não só manter os níveis de rentabilidade das operações como consolidar a estratégia de crescimento e diversificação de atividades a nível internacional.”	Relatório e Contas 2009
2009	“(…) o volume de negócios do Grupo Mota-Engil cresceu 14,0% em 2009 (…).”	Relatório e Contas 2009
2010	“(…) diversificação e de maior internacionalização de todas as áreas de negócios que permitiu que estivéssemos ativos em muitos países que não foram afetados pela crise, como é o caso de Angola, Brasil, Peru, Malawi, etc.”	Relatório e Contas 2010
2010	“(…) atividade afetada com o agravar da crise no setor da construção em Portugal e a necessidade de restringir o investimento de expansão, não permitindo pois que em 2010 o Grupo tenha apresentado, ao nível do volume de negócios, o crescimento que pretendíamos, mas (…), todos os outros indicadores de rentabilidade do Grupo foram cumpridos (…).”	Relatório e Contas 2010
2010	“Concentrados na criação de valor e na rentabilidade, desinvestimos nos mercados que se afiguravam como de menor rentabilidade (…), e iniciando atividade em mercados e áreas onde vislumbramos novas oportunidades.”	Relatório e Contas 2010
2010	“(…) aumentámos a presença internacional através de um maior crescimento e diversificação, potenciando sinergias e gerando maior valor acrescentado.”	Relatório e Contas 2010
2010	“O volume de negócios em 2010 teve um crescimento residual de 1,3% (…), tendo atingindo o montante de 2.005 milhões de euros (…).”	Relatório e Contas 2010
2011	“(…) o Grupo Mota-Engil apresenta um crescimento internacional que representa um aumento de 43% em termos absolutos desde a implementação do seu Plano Estratégico (…).”	Relatório e Contas 2011
2012	“(…) a estratégia do nosso Grupo, recentemente atualizada com a apresentação do Plano Estratégico Ambição 2.0, permitiu alcançar excelentes resultados (…).”	Relatório e Contas 2012

Ano	Citação	Fonte
2012	“Reforçámos a internacionalização, com o volume de negócios fora de Portugal a representar cerca de 66% do total do Grupo, e a nossa carteira de encomendas de quase 78% no estrangeiro (...)”	Relatório e Contas 2012
2013	“Os resultados obtidos em 2013 são o resultado de uma política de internacionalização e diversificação, e que nos tem permitido ultrapassar com sucesso a crise que o mundo viveu nos últimos anos.”	Relatório e Contas 2013
2013	“(…) no sentido de um crescimento sustentável, maior rentabilidade e reforço do seu balanço, maior capacitação dos seus quadros, renovado investimento nos seus meios de produção, maior proatividade na sua atividade comercial, aprofundamento da sua diversificação e presença nos mercados onde se encontra (...)”.	Relatório e Contas 2013
2013	“Com crescimento na ordem dos 38% e 36% nos mercados de África e América Latina, respetivamente, o volume de negócios do Grupo atingiu em 2013 o montante de 2.314 milhões de euros, o que representou um crescimento de 3,1% face (...) volume de negócios de 2012.”	Relatório e Contas 2013
2014	“(…) concretizámos em devido tempo a cotação da Mota-Engil África na bolsa de Amesterdão, processo que permitiu cumprir com a estratégia proposta (...)”	Relatório e Contas 2014
2014	“Crescimento de 2,4% no Volume de Negócios para 2.368 milhões de euros.”	Relatório e Contas 2014
2015	“O ano de 2015 foi provavelmente o ano mais difícil no passado recente do Grupo Mota-Engil, fruto do prolongar da situação em que se encontra o setor da construção em Portugal e da crise de preços dos “ <i>commodities</i> ” que persiste e que afeta de maneira significativa o mercado africano onde o Grupo tem enorme tradição, acrescendo ainda uma relevante crise no mercado financeiro Português”.	Relatório e Contas 2015
2015	“(…) numa alteração significativa do portefólio de ativos do Grupo e na concretização dos objetivos de redução do nível de endividamento.”	Relatório e Contas 2015

ANEXO II

Resposta do grupo à crise – Mota-Engil SGPS, S.A

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2008	A01	“Fusão, por incorporação, da Maprel na Qualibetão, dando origem à empresa Mota-Engil Betão e Pré-Fabricados”	Site do Grupo Mota-Engil	Reestruturação de ativos
2009	A02	“(…) o exercício de 2009 fica caracterizado pela definição de desinvestimento em algumas operações motivado pela sua menor rentabilidade ou carácter não estratégico (…)”	Relatório e Contas 2009	Reestruturação de ativos
2009	A03	Concessões de transportes. “No início de 2009, ficou concluído o processo de aquisição de 24,19% do capital da Lusoponte (...). Com esta aquisição, a Mota-Engil ascendeu à condição de maior acionista da concessionária, com uma percentagem de 38,02%”	Relatório e Contas 2009	Reestruturação financeira
2010	A04	1. “Foi constituída a Mota-Engil Angola, empresa participada pelo Grupo Mota-Engil e um conjunto de entidades angolanas de relevo como a Sonangol e o Grupo Atlantico.” (site grupo) 2. “A empresa inicia atividade no Brasil com a constituição da Mota-Engil Brasil.”	Site Grupo	Reestruturação Organizacional
2010	A05	“Aquisição de 50% da empresa brasileira na área dos resíduos Geovision, na sequência do cumprimento do plano estratégico de internacionalização e diversificação de negócios da Mota-Engil.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2010	A06	“Aquisição de 25% da empresa de construção mexicana Idinsa, na sequência do cumprimento do plano estratégico de internacionalização.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2010	A07	“(…) o Grupo procedeu à reorganização societária do segmento da Logística através de várias operações de fusão e permuta de partes de capital que concentraram a atividade de algumas empresas numa só e colocaram todas as sociedades da logística sob domínio da Tertir.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação organizacional ou ativos
2010	A08	“(…) Ainda de registar o investimento na aquisição de 50% de participação no projeto de Bergamon, em Bratislava.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2011	A09	Engenharia e Construção – “(...) a diversificação da atividade no Peru e também a abordagem aos mercados do Brasil e Colômbia.”	Relatório e Contas 2011	Reestruturação de ativos
2011	A10	Reforço das participações em Portugal – “(...) a Ascendi Group reforçou a sua carteira de ativos passando a deter 4,75% da sociedade Vialitoral (...)”	Relatório e Contas 2011	Reestruturação financeira
2012	A11	“O Grupo procedeu a uma alteração da sua matriz de negócios, que passou a ser estabelecida por áreas geográficas, alterando a lógica das áreas de negócio anteriormente seguida. Desta forma o Grupo passou a estar organizado nas seguintes 4 áreas de negócio principais: Portugal, África, Europa Central e América Latina (...)”	Relatório e Contas 2012	Reestruturação organizacional
2012	A12	Água – “(...) o Grupo procedeu à alienação de uma participação minoritária no capital da Indaqua (...)”	Relatório e Contas 2012	Reestruturação de ativos
2012	A13	“(...) o Grupo Mota-Engil chegou a acordo para a aquisição da maioria do capital social de uma construtora brasileira- Empresa Construtora Brasil, SA (...)”	Relatório e Contas 2012	Reestruturação financeira
2013	A14	“O Grupo alarga a sua atividade em África para novos mercados como o Gana e Zâmbia, passando a atuar em 20 países.”	Site Grupo	Reestruturação de ativos
2013	A15	“(...) o Grupo procedeu à alienação em Dezembro de 2013 de uma participação minoritária de 36,875% no capital da Tertir – Terminais Portuários, SGPS,AS (...)”	Relatório e Contas 2013	Reestruturação de ativos
2014	A16	“Em 26 de Fevereiro de 2014, foram alienadas 34,3 milhões de ações da Mota-Engil, SGPS,SA, e colocadas junto de investidores institucionais (...) com o intuito de aumentar o <i>free-float</i> da companhia e, por conseguinte, de aumentar a visibilidade do Grupo no mercado de capitais.”	Relatório e Contas 2013	Reestruturação financeira
2015	A17	“(...) a Mota-Engil informou que chegou a acordo com o Grupo Yildirim para a alienação das suas subsidiárias Mota-Engil Logística,SGPS,AS e Tertir, Terminais de Portugal, S.A.” (RC, 2015) “Mota-Engil vende negócios de portos e logísticas à Yildirim – (...) esta venda acontece na sequência da decisão estratégica de saída do segmento portuário (...)” (Correio da Manhã, 2015)	Relatório e Contas 2015 e Imprensa	Reestruturação de ativos

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2015	A18	“Operação de recompra de ações próprias pela Mota-Engil África, pedido de exclusão de negociação das suas ações e aumento de capital do grupo”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação financeira
2015	A19	“Entrada do Grupo Mota-Engil no mercado elétrico liberalizado mexicano.”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos
2015	A20	“Alienação da participação na Indaqua – Indústria e Gestão de Aguas, AS.”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos

ANEXO III

Impacto da crise – Martifer SGPS, S.A

Ano	Citação	Fonte
2008	“(…) Foram alcançados proveitos e resultados operacionais recorde, em resultado do crescimento de todas as áreas de negocio do Grupo, e o contributo das operações fora de Portugal foi muito significativo.”	Relatório e Contas 2008
2008	“O Grupo alcançou os maiores proveitos operacionais da sua história, ultrapassando os 900 milhões de euros.”	Relatório e Contas 2008
2008	Construção metálica – “(…) no ano de 2008 esse crescimento sofreu um forte abrandamento. A estratégia de diversificação geográfica seguida nesta área de negócio (…) permitiu manter uma evolução positiva no volume de negócios em 2008 e minimizar a desaceleração sentida dos mercados mais maduros.”	Relatório e Contas 2008
2008	“(…) prosseguindo a sua estratégia de internacionalização (…)”	Relatório e Contas 2008
2008	“Os Proveitos Operacionais da área de negócio de Construção Metálica ascenderam a 323,6 milhões de euros, o que corresponde a uma taxa de crescimento de 9% face a 2007. Para este crescimento, em muito contribuíram as novas geografias (essencialmente Europa Central, Irlanda e Angola) (…)”.	Relatório e Contas 2008
2008	Energia Solar – “O ano de 2008 caracterizou-se ainda por ser um ano de crescente internacionalização da atividade da Martifer Solar e pela crescente diversificação da sua atividade. (…)”	Relatório e Contas 2008
2008	“As atividades internacionais cresceram significativamente, tendo representado cerca de metade dos proveitos consolidados de 2008. Salientamos a forte contribuição da Europa Central, que contribuíram com 26% dos proveitos operacionais, nomeadamente nos segmentos da Construção Metálica e Equipamentos para Energia. A actividade no segmento solar foi também quase exclusivamente realizada fora de Portugal.”	Relatório e Contas 2008
2008	“Crescimento dos Proveitos Operacionais consolidados de 74% para 902 milhões de euros.”	Relatório e Contas 2008

ANEXO IV

Resposta do grupo à crise – Martifer SGPS, S.A

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2008	B01	“No segmento de Geração Elétrica, o Grupo investiu na ampliação do seu portfolio, tendo entrado nos mercados brasileiro e australiano através da aquisição de participações em projetos em desenvolvimento.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B02	“(…) foi implementado um novo modelo de governo corporativo, assente na criação de órgãos de gestão independentes nas diferentes áreas de negócio e no reforço das funções corporativas de apoio à decisão, supervisão e controlo da holding.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação organizacional
2008	B03	“A Martifer Energy Systems adquire a Navalria para desenvolvimento de equipamentos para energia das ondas.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B04	“(…) a Martifer SGPS,S.A. anunciou a mudança de designação da Eviva para Martifer Renewables.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação organizacional
2008	B05	“A Martifer adquiriu uma participação de 6,5% do capital da Prio pelo valor de 11,1 milhões de euros, passando a controlar 60% do seu capital.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação financeira
2008	B06	“A Martifer Renewables adquiriu 55% da Ventania, empresa brasileira (...) formalizando a entrada no Brasil.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B07	“A Martifer Renewables aumentou o portfólio de projetos na Polónia com a aquisição de dois parques eólicos em fase de desenvolvimento.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B08	“A Martifer Renewables anunciou a aquisição de uma participação de 25% no parque eólico de Silvertown, na Austrália, ao Macquarie Capital Group.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B09	Construção metálica- “(…) iniciou a expansão para a Austrália através da aquisição da Sassal.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B10	Energia eólica- “Duplicação da fábrica de torres eólicas em Oliveira de Frades. (...); Instalação de uma nova unidade em Oliveira de Frades (...); Construção de uma nova unidade em Oliveira de Frades (...).”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2008	B11	Energia Solar - “(...) Iniciou-se a atividade nos mercados mais dinâmicos, nomeadamente na Itália, na Grécia e na Bélgica e nos Estados Unidos da América (mais precisamente na Califórnia).”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2008	B12	Geração Elétrica – “Aquisição de participação de 50% em dois projetos eólicos em desenvolvimento em Portugal, consolidando assim a sua presença no mercado nacional de energias renováveis.”	Relatório e Contas 2008	Reestruturação de ativos
2009	B13	Construção Metálica – “(...) investiu nas novas unidades industriais nas cidades de Viana e Benguela, em Angola.”	Relatório e Contas 2009	Reestruturação de ativos
2009	B14	“A Martifer Renewables inaugura o primeiro parque eólico na Polónia.”	Relatório e Contas 2009	Reestruturação de ativos
2009	B15	“A Martifer adota um novo modelo de Corporate Governance: Carlos Martins assume funções de Chairman, Jorge Martins funções de CEO e Mário Couto é nomeado CFO do Grupo.”	Relatório e Contas 2009	Reestruturação organizacional
2010	B16	“Martifer Renewables vende à Galp 15% da Ventinveste”.	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2010	B17	“Martifer procedeu à alienação de 11% na Prio Foods e Prio Energy. (...) procedendo desta forma à redução do interesse económico no negócio de Agricultura e Biocombustíveis.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2010	B18	“Martifer compra remanescente do capital social da Martifer Alumínios à HSF,SGPS. (...) passando assim a deter 100% do capital da mesma.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação financeira
2010	B19	“Martifer vende Tavira Gran-Plaza.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2010	B20	“Martifer vende a sua participação financeira na EDP.”	Relatório e Contas 2010	Reestruturação de ativos
2011	B21	“A Martifer vendeu a sua participação na REpower Portugal e na Powerblades.”	Relatório e Contas 2011	Reestruturação de ativos
2011	B22	“A Martifer vendeu parques eólicos na Polónia.”	Relatório e Contas 2011	Reestruturação de ativos
2012	B23	“Martifer decide encerrar fabrica de Benavente. (...) Este encerramento deve-se a um reajuste da capacidade de resposta ao nível industrial devido à quebra na procura no setor da construção em toda a Península Ibérica.”	Relatório e Contas 2012	Reestruturação de ativos
2012	B24	“(..) A Martifer SGPS,SA vendeu 50% do capital da Martifer-Hirschfeld Energy Systems LLC, a empresa detentora da fábrica de torres nos EUA, ao seu parceiro Hirschfeld Group (...)”	Relatório e Contas 2012	Reestruturação de ativos

Ano	Citação	Ação	Fonte	Resposta Estratégica
2013	B25	“Martifer Renewables acorda venda parques eólicos da Rosa dos Ventos no Brasil.”	Relatório e Contas 2013	Reestruturação de ativos
2013	B26	“Martifer procede à alienação de 39% na Prio Energy, SGPS, SA.”	Relatório e Contas 2013	Reestruturação de ativos
2014	B27	Construção Metálica – “(...) entrámos num novo mercado, a Argélia, com a conquista do projeto “Djelfa”.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação de ativos
2014	B28	RE Developer: “Adoção de um novo modelo organizacional: redimensionamento e adequação da estrutura em linha com o reforço da presença internacional; melhoria dos processos de negócio e da eficiência operacional; desenvolvimento e retenção dos recursos humano; otimização da footprint industrial e ajustamento dos layouts produtivos.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação organizacional
2014	B29	“Martifer Metallic Constructions reforça capitais próprios.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação financeira
2014	B30	“Maioria dos ativos da Martifer Solar USA INC vendidos à BayWa.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação de ativos
2014	B31	“Martifer vende 49% da Nutre. (...) dando assim continuidade ao processo de venda dos ativos não core.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação de ativos
2014	B32	“Martifer entra na Argélia com um projeto no setor energético.”	Relatório e Contas 2014	Reestruturação de ativos
2015	B33	“(…) venda de alguns imóveis em Portugal e na Polónia e o processo de alienação do segmento de construção no Brasil.”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos
2015	B34	Construção Metálica – “Reforçamos a capacidade operacional da West Sea (Estaleiro Naval em Viana do Castelo).”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos
2015	B35	Construção Metálica – “(...) simplificação societária através da fusão de diversas sociedades.”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos
2015	B36	“Martifer chega a acordo para a alienação do segmento de construção no Brasil. (...)”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação de ativos
2015	B37	“Martifer chega a acordo para reestruturação financeira. No âmbito das prioridades delineadas no plano de reestruturação, a Martifer chegou a acordo com um grupo de instituições financeiras credoras para a reestruturação do passivo bancário dos perímetros da Holding e segmento Construção Metálica.”	Relatório e Contas 2015	Reestruturação financeira